



Дайджест

СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕНДЕНЦИИ
РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ДИЗАЙНА И
СОВРЕМЕННЫЕ ТИПЫ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
СТРУКТУР

Содержание

с. 3 →

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Определение

Эволюция подходов к организационному дизайну

с. 7 →

КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

- 1. Плоские и прозрачные структуры*
- 2. Роли вместо должностей*
- 3. Децентрализация управления*
- 4. Формирование «домов» функций*
- 5. Организация как экосистема*

с. 14 →

ТИПЫ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Уплощенная иерархия

Уплощенная иерархия с элементами плоской организации

Холократическая организация

Плоская организация

с. 20 →

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Ретроспектива ключевых изменений организационного дизайна в рамках инновационного подхода

Приложение 2. Примеры организаций с инновационными организационными структурами

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Организационная структура

Совокупность организационных единиц компании и их взаимосвязей, определяющая распределение ответственности и полномочий внутри организации

Проектируется исходя из целей и задач деятельности компании

Определяет характер распределения управленческих задач

Дает возможность использовать эффект масштаба для экономии ресурсов

Эволюция подходов к организационному дизайну

|  МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД* |
|---|--|---|--|--|
| АВТОРЫ | | | | |
| Ф. Тейлор Г. Гатт Ф. и Л. Гилбреты | М. Вебер А. Файоль Л. Урвик | Э. Мэйо Ф. Ротлисбергер Ч. Бернад Ф. Селзник Д. Макгрегор К. Арджирис | Т. Бернс Г. Сталкер | Ф. Лалу Б. Робертсон |
| ФОРМА СТРУКТУРЫ | | | | |
| Строго фиксированная иерархия | | Иерархия с более мягким характером подчинения | Сокращение числа уровней управленческой иерархии Высокий уровень горизонтальной интеграции | Динамичное горизонтальное структурирование Сетевые структуры |
| ФОРМА ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ | | | | |
| Отделы в рамках функциональной вертикали | | | Допускается создание временных структурных образований для решения некоторых задач | Команды Основной тип связи — «человек—человек» |
| УРОВЕНЬ ФОРМАЛИЗАЦИИ | | | | |
| Только формальные связи. Высокий уровень бюрократизации | Формализация правил и процедур Высокий уровень бюрократизации | Возрастает значимость неформальных связей | Слабое и умеренное использование формальных правил и процедур | Дебюрократизация Формальные и неформальные связи интегрированы |

* Инновационный подход весьма динамичен и претерпевает изменения каждый год (см. Приложение 1).

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
|  МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД |  ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД |
|---|--|---|--|---|

ХАРАКТЕР КОММУНИКАЦИЙ

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Коммуникация «сверху вниз» Однонаправленная</p> | <p>Двусторонняя коммуникация «сверху вниз» и «снизу вверх»</p> | <p>Многонаправленность коммуникаций</p> | <p>Многонаправленность коммуникаций Паритетное взаимодействие персонала на основе выделения автономных рабочих групп</p> |
|--|--|---|--|

ХАРАКТЕР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Единоначалие в принятии решений Властно-авторитарный тип</p> | <p>Централизация и единоначалие в принятии решений</p> | <p>Сохраняется централизация в принятии решений Допускается участие персонала в процессах принятия решений</p> | <p>Децентрализация процесса управления Участие персонала в разработке и принятии решений</p> | <p>Децентрализация процесса управления Демократизация (равные права в принятии решений)</p> |
|---|--|--|--|---|

ФОКУС В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ)

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>Четкое разделение труда и функций Операционная деятельность</p> | <p>Узкая специализация и регламентация деятельности каждого исполнителя</p> | <p>Сохраняется узкая специализация Гуманистический стиль управления</p> | <p>Отвергается необходимость в детальном разделении труда по видам работ Операционная и проектная деятельность</p> | <p>Проектная деятельность Продуктовое управление</p> |
|--|---|---|--|--|

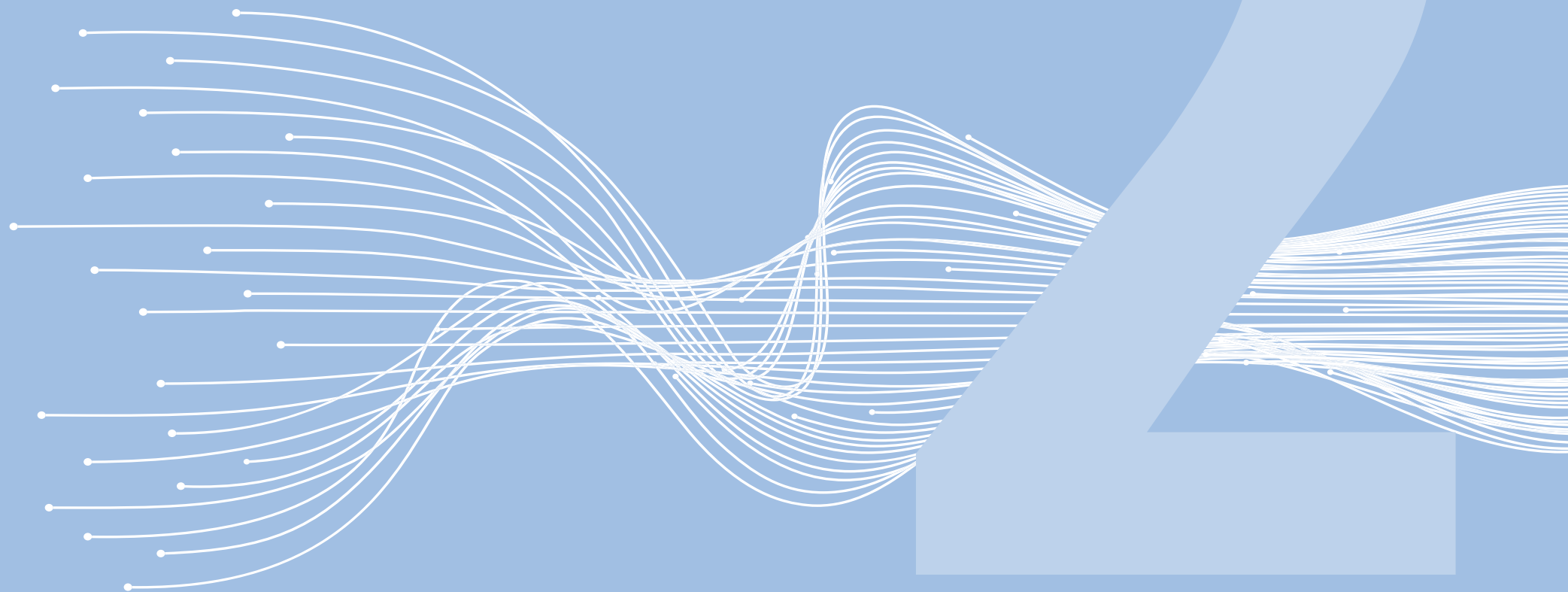
КЛЮЧЕВАЯ ОСОБЕННОСТЬ

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <p>Организация – закрытая система; в большей степени учитываются внутренние организационные факторы</p> | <p>При моделировании в большей степени учитываются внешние (рыночные) факторы</p> | <p>Основной фактор моделирования – поддержание человеческих отношений</p> | <p>Ключевые принципы – кооперация, открытость, взаимная информированность и самодисциплина</p> | <p>Эффективное разнородное кроссфункциональное взаимодействие</p> |
|---|---|---|--|---|

КЛЮЧЕВОЙ ОБРАЗ

| | | | |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| <p>Организация – механизм</p> | <p>Организация – человекоцентричный механизм</p> | <p>Организация – живой организм</p> | <p>Организация – сеть команд (цифровая организация)</p> |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|---|

КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА



КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

**Ведущие консультанты
(McKinsey, BCG, Bersin by Deloitte,
Bain) сходятся во мнении
по поводу необходимых
и уже существующих
в современном бизнесе изменений
в организационном дизайне**

Плоские и прозрачные структуры



Структура представляет собой набор взаимосвязанных разнородных и различных по численности команд (единая сеть команд). Каждая команда или группа команд имеет свою миссию.

McKinsey выделяет три типа команд как основные блоки гибкой организационной структуры

КРОССФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ

- Взаимодействие вокруг владельца продукта, который определяет приоритеты и видение управления командой
- Команды создают и обслуживают продукт
- Команды формируются из представителей различных областей экспертизы и могут включать в себя участников разных уровней

САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ

- Стабильные команды, самостоятельно определяющие способы осуществления своей деятельности
- Члены команды несут совместную ответственность за свою комплексную эффективность (вместо индивидуальных KPI)

ПУЛ «ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ» СОТРУДНИКОВ

- Пул отдельных сотрудников, постоянно выполняющих различные задачи, которые формируются исходя из потребностей бизнеса
- Длительность выполнения задач

ХАРАКТЕР РАБОТ

Типичная командная работа, интегрированная, при постоянном взаимодействии

Типичная командная работа, автономная, постоянно повторяющаяся

Типичная индивидуальная работа, автономная, постоянно повторяющаяся

ТИП ПРОЦЕССОВ

Развитие и поддержка продукта

Клиентские сервисы, продажи, производство

Корпоративные сервисы (HR, юридический отдел и т. д.)



Роли вместо должностей

2

РОЛИ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕНЫ

Значительное смещение фокуса с должностей на роли. Теперь роли рассматриваются как главные элементы организационной структуры.

Роли четко определены, каждой соответствуют свои полномочия и ответственность. Упразднены лишние связи подчинения для увеличения скорости принятия решений.

Каждый сотрудник может иметь множество ролей. Несколько сотрудников одновременно могут исполнять одну и ту же роль в разных командах.

Для четкого определения ролей в новых структурах Boston Consulting Group предлагает определять каждую роль через шесть взаимосвязанных аспектов:

- 1. Индивидуальная и общая ответственность (ответственность за выполнение задач).*
- 2. Право принимать решения, необходимые для выполнения обязанностей.*

3. KPI для измерения эффективности выполнения этих обязанностей.

4. Критически важные требования для взаимодействия — требования, необходимые для эффективной совместной работы.

5. Желаемые индикаторы лидерства для роли — ценности, характеристики и стиль выполнения задач, лучше всего подходящие для роли (инициативность, пунктуальность,

ответственность, откровенность, открытость).

6. Ключевые компетенции, необходимые для достижения основной цели рассматриваемой роли.



Децентрализация управления

3

КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР – ОСНОВНОЙ СУБЪЕКТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Управление эффективностью команд и право принимать решения передаются в руки лидера, максимально приближенного к деятельности команды.

Лидер является экспертом в данной области деятельности, поэтому может принимать релевантные решения.

В ходе исследования современных инструментов и трендов управления Bain & Company делает вывод, что компании превращают новые управленческие и организационные концепции в операционные реалии, уходя от иерархических структур и внедряя гибкое управление (Agile Management), ускоряя апробирование и внедрение инноваций и передавая власть

и ответственность в руки исполнителей.

По результатам исследования среди 1268 менеджеров, принявших участие в последнем опросе Bain & Company, 4 из 5 согласились с идеей, что необходим переход к расширению спектра полномочий команд и командных лидеров.

BAIN & COMPANY 

Формирование «домов» функций

4

Вместо функций в классическом понимании появляются «дома» функций, представляющие собой пул специалистов в рамках одной функциональной области, которые могут входить в состав различных команд, образованных для реализации проекта или управления продуктом.

Специалисты определенного функционального направления подчиняются лидеру функции только профессионально, но не линейно. Он выступает в качестве руководителя «дома» функции, а значит, управляет базой специализированных профессиональных знаний, координирует процессы обмена опытом, управляет процессами привлечения и развития талантов в своем функциональном направлении.

Deloitte утверждает, что «дома» функций важны не только как центры профессиональной экспертизы, но и как гаранты надежности для сотрудников.

Людям необходимы чувство стабильности и осознание, что после завершения работы в проектной команде они смогут вернуться «домой».

Deloitte.

Организация – экосистема

5

ПЕРЕХОД НА СЛЕДУЮЩУЮ СТУПЕНЬ ПОСЛЕ ЦИФРОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация как экосистема предполагает:

- Создание единой цельной среды для активного внутреннего партнерства.
- Использование синергетического эффекта от интеграции всех внутренних сервисов.
- Проектирование и создание открытых реальных и виртуальных пространств и платформ взаимодействия, которые создают благоприятные условия для работы, способствуют общению и внутреннему сотрудничеству, а также обеспечивают прозрачность системы (концепция «единого цифрового окна»).

McKinsey предлагает использовать новые инструменты коммуникаций и управления работой в режиме реального времени.

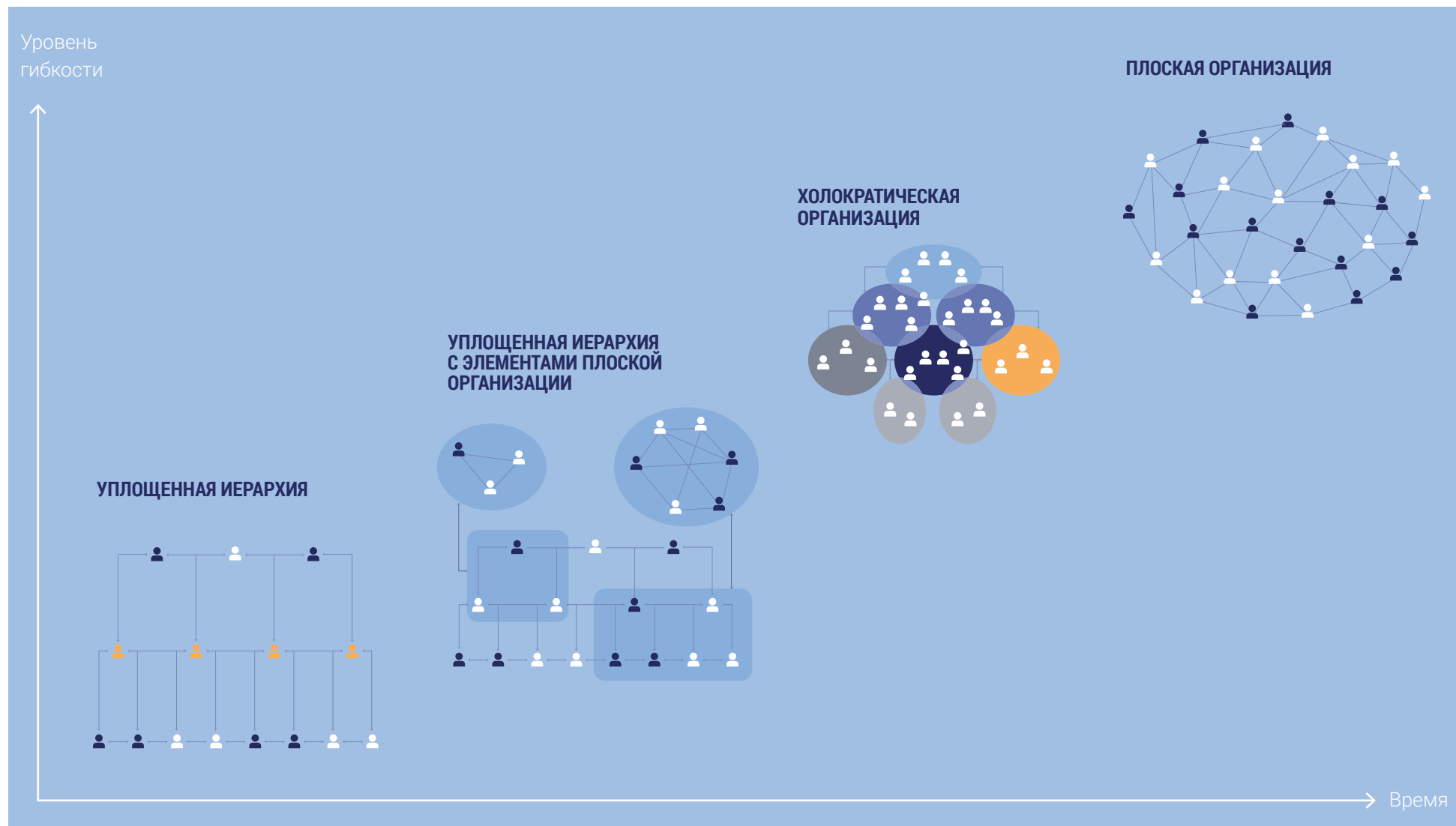
Внедрение модульной архитектуры программного обеспечения позволит командам эффективно использовать технологии, разработанные другими подразделениями. Технологии должны постепенно включать новейшие технические инновации, такие как архитектуры микросервисов, облачные хранилища и сервисы.

McKinsey
& Company

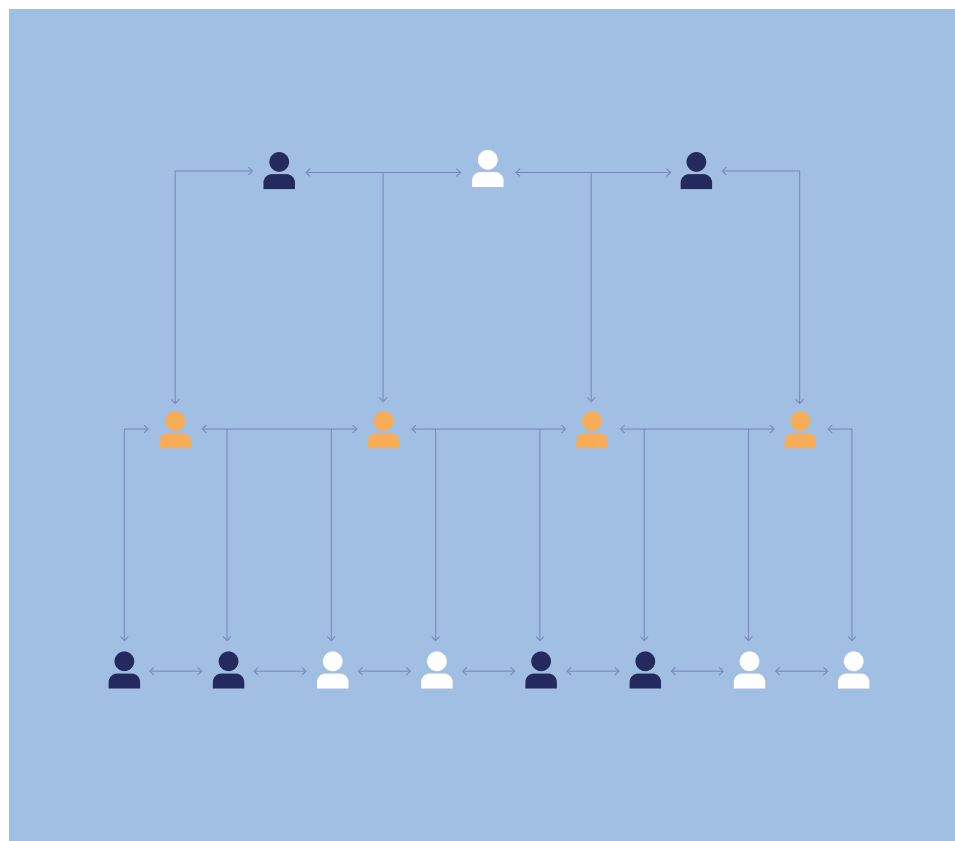
ЧЕТЫРЕ ТИПА ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



ЧЕТЫРЕ ТИПА ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



1. Уплощенная иерархия



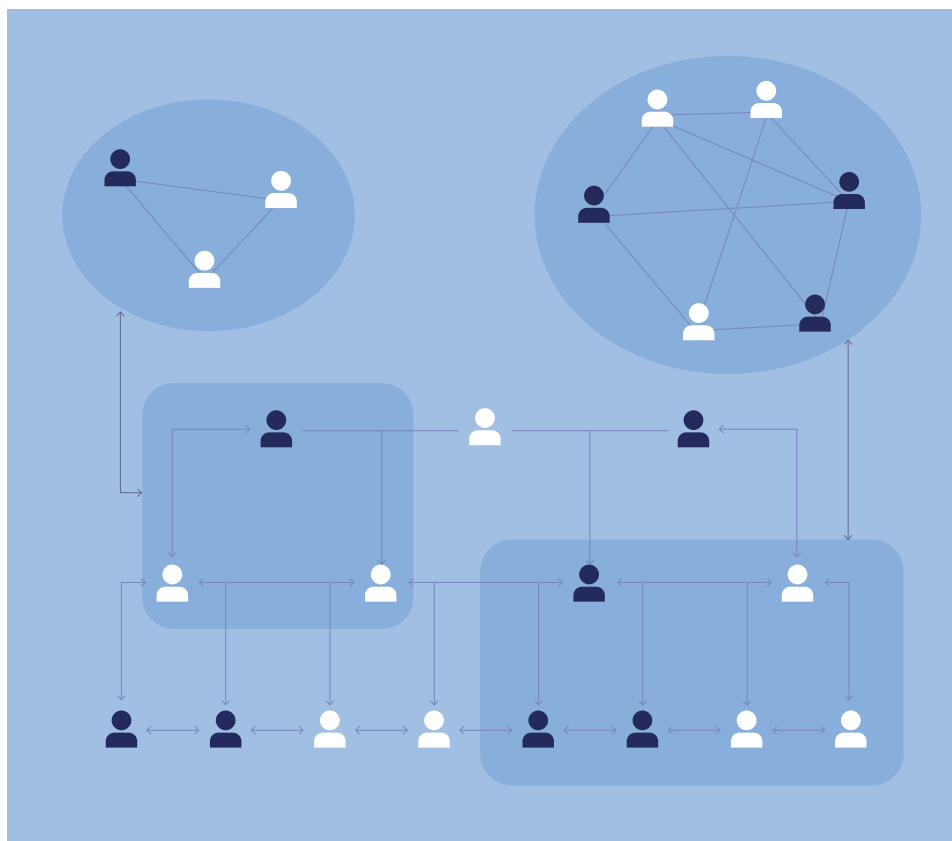
ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

- Распределение власти и информации высшего уровня между несколькими субъектами.
- Сокращение количества уровней иерархии.
- Увеличение количества каналов обмена информацией (появление горизонтальных двусторонних связей).
- Наиболее практичный, масштабируемый вариант, более всего подходящий для крупных компаний.

ПРАКТИКИ ЛУЧШИХ



2. Уплощенная иерархия с элементами плоской организации



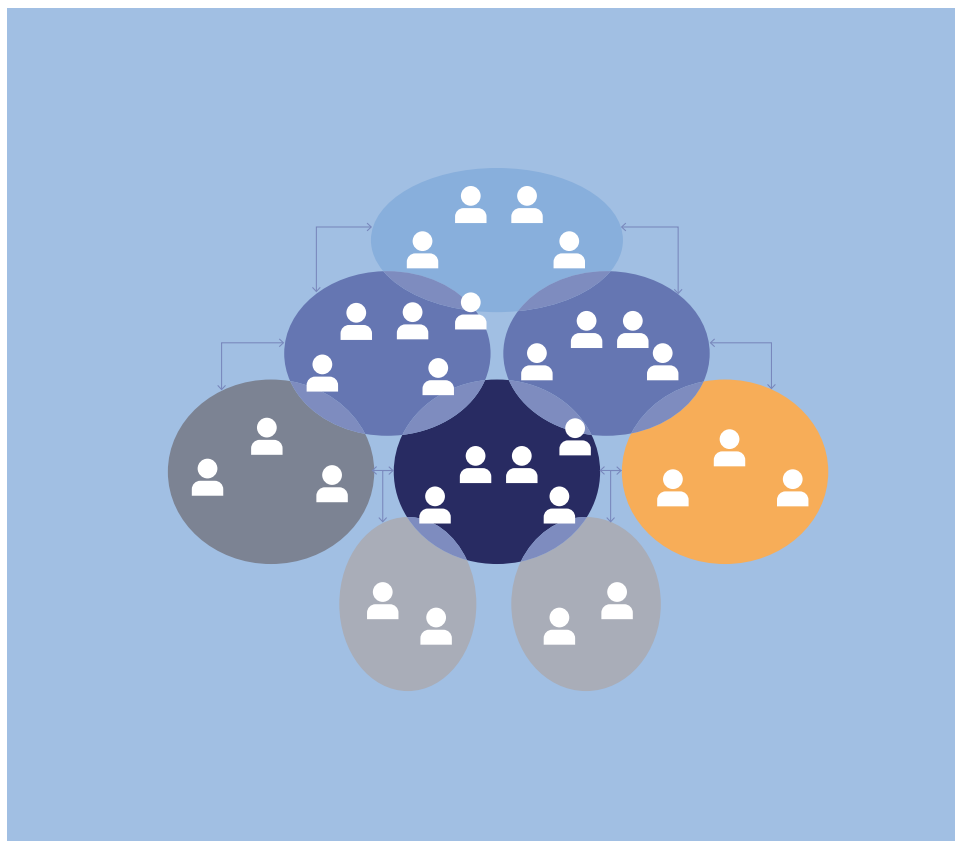
ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

- Динамичная структура.
- Возможность формировать различные «плоские» команды для определенной деятельности (разработка нового продукта или услуги, разработка инновационных решений).
- Команды — временные изолированные структуры.
- Подходит как для крупных, так и для средних и малых компаний.

ПРАКТИКИ ЛУЧШИХ



3. Холократическая организация



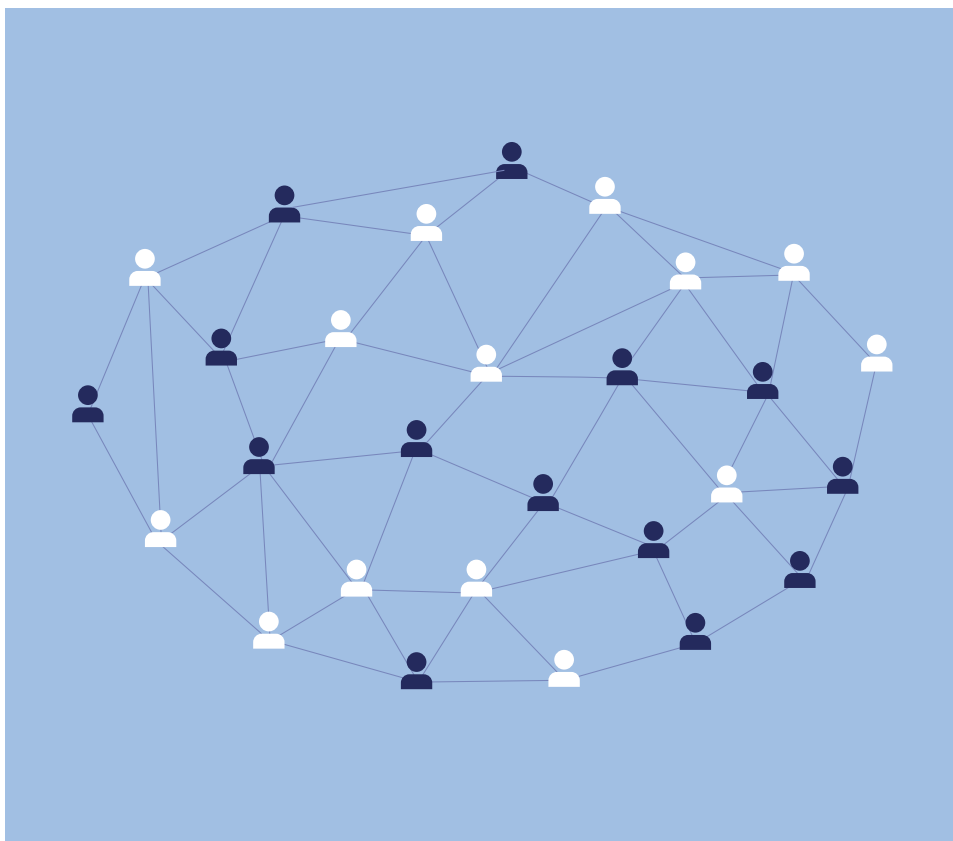
ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

- Связь самоорганизующихся команд.
- Полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей организации (выделяются зоны ответственности).
- Информация общедоступна (единая информационная база).
- В большей степени подходит малым и средним компаниям.

ПРАКТИКИ ЛУЧШИХ



4. Плоская организация



ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

- Переход от должностей и директивного руководства к ролям и сотрудничеству.
- Самоуправляемые организации.
- Вместо менеджеров — лидеры команд.
- В большей степени подходит малым и некоторым средним компаниям.

ПРАКТИКИ ЛУЧШИХ



ПРИЛОЖЕНИЯ

с. 22 →

Приложение 1.

*Ретроспектива
ключевых изменений
организационного дизайна
в рамках инновационного
подхода*

с. 23 →

Приложение 2.

*Примеры организаций
с инновационными
организационными
структурами*

РЕТРОСПЕКТИВА КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА В РАМКАХ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА

НА ОСНОВЕ GLOBAL HUMAN CAPITAL
TRENDS BY DELOITTE

Организационная структура

Ключевые тренды

Типы инновационных структур

Приложения

На данный момент бизнес в большей степени придерживается инновационного подхода к организационному проектированию, однако данный подход не является статичным и каждый год претерпевает определенные изменения.



ГИБКОСТЬ

- Концепция организационной гибкости: отказ от лишней бюрократизации процессов, неформальные связи внутри структуры, гибкость рабочего пространства, распространение внутренней коллаборации
- Осознание необходимости осуществления некоторой деятельности самоуправляемыми командами.

КОМАНДЫ

- Создание эффективных рабочих команд, формирование системы развития команд
- Поиск и развитие талантов
- Развитие высокого уровня адаптивности в условиях стремительных изменений.

ЛИДЕРСТВО

- Компании усиленно развивают лидеров на всех уровнях и инвестируют в новые модели лидерства (формальные и неформальные)
- В центре внимания — обучение и развитие сотрудников всех уровней, сокращение разрывов в компетенциях.

СЕТЬ КОМАНД

- Переход к концепции управления компанией как сетью команд
- Каждая команда формируется для специфического проекта, продукта и т. п. После завершения совместной работы команда расформируется, а ее участники перейдут к решению новых задач
- Увеличение количества команд, выстраивание системы управления командами как основного элемента организационной структуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

- Компании стремятся полностью заменить структурные иерархии сетями команд, уполномоченными принимать решения
- Создается единое пространство разнонаправленных коммуникаций. Главный тип связи — связь типа «человек—человек»
- Экосистема представляет собой сложную систему с множеством подсистем, гармонично взаимодействующих (передавая информацию и ресурсы, аккумулируя способности сотрудников) и гармонично развивающихся.

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ — КОМАНДА

- Меняется подход к структуре топ-менеджмента: от видения топ-менеджеров как независимых функциональных экспертов к пулу топ-менеджеров как команде
- Высшие руководители выходят за рамки своих функциональных направлений и действуют как команда. В этой новой конструкции руководители объединяют бизнес-подразделения и управляют функцией через управление кроссфункциональными командами, поддерживая функционирование гибкой сетевой структуры.

ПРИМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ С ИННОВАЦИОННЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СТРУКТУРАМИ



1. Уплощенная иерархия

Организационная структура Whirlpool придерживается концепции иерархического подчинения, при этом субъекты структуры связаны в рамках внутреннего сотрудничества и нацелены на достижение единой цели.

**КОРПОРАЦИЯ WHIRLPOOL –
КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ В МИРЕ.**

Организационная структура Whirlpool является дивизиональной и построена на принципе географической сегментации. Уплощение иерархии происходит за счет структуры исполнительного комитета (организации подразделений высшего порядка), за которой следуют организация подразделений линейного подчинения и кадровая организация.

На российском рынке портфель Whirlpool Corporation включает 4 ключевых бренда: Indesit, Hotpoint, Whirlpool и Kitchen Aid.





ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

(рис. 1):

1 **Председатель и главный исполнительный директор**

Менеджеры по персоналу консультируют, поддерживают и обслуживают линейных менеджеров.

Ниже приводятся характеристики линейной организации и организации персонала:

- менеджеры бывают двух типов: линейные менеджеры и менеджеры по персоналу;
- линейные менеджеры выполняют функции принятия решений, выдачи приказов (распоряжений) и контроллинга, в то время как менеджеры по персоналу выполняют функции консультирования, оказания помощи и предоставления экспертных и специализированных услуг HR-менеджмента;
- существует единство командования.

2 **Совет директоров**

3 **Исполнительный комитет**

4 **Линейная и кадровая организация**

Организация линейного подчинения и организация кадров выстроены таким образом, что в компании сосуществуют два вида отношений власти, один из которых характерен для линейного органа, другой — для консультационного.

5 **Дивизионная организация**

Под дивизионом в данной структуре понимается набор функций, которые

представляют собой единую организационную единицу и осуществляются совместно для производства продукта.

6 **Географическая структура**

Географическая структура представляет собой подразделения, основанные в регионах присутствия компании. В Whirlpool выделяются три крупных региона: Европа, Северная Америка и Латинская Америка.

В Whirlpool также развивается особый подход к инновационному развитию. В данном вопросе компания опирается на специализированные узконаправленные процессы и структуры (рис. 2) для управления инновационной деятельностью.

За инновации в Whirlpool отвечает целая система управления. В рамках ее работы в компании реализуется инновационная программа. Основной

«валютой» инноваций по-прежнему являются новые идеи.

Во всех регионах присутствия Whirlpool есть «доски инноваций» (I-board), или эквивалентная группа, в которую входят лидеры бизнеса. Это хранители человеческого и долларового капитала, и I-Board — это то самое место, где принимаются решения, какие идеи превратить в рабочие проекты. Именно на этом этапе Whirlpool начинает применять строгие критерии и метрики для инновационных идей. Это очень важно, потому что инновационные идеи, разработанные до этого этапа, конкурируют друг с другом, а также с основными проектными инвестициями.

Частью инновационной программы также являются «лаборатории идей», которые реализуются в форме регулярных сессий, на которых работники вносят инновационные предложения и совместно прорабатывают свои идеи.

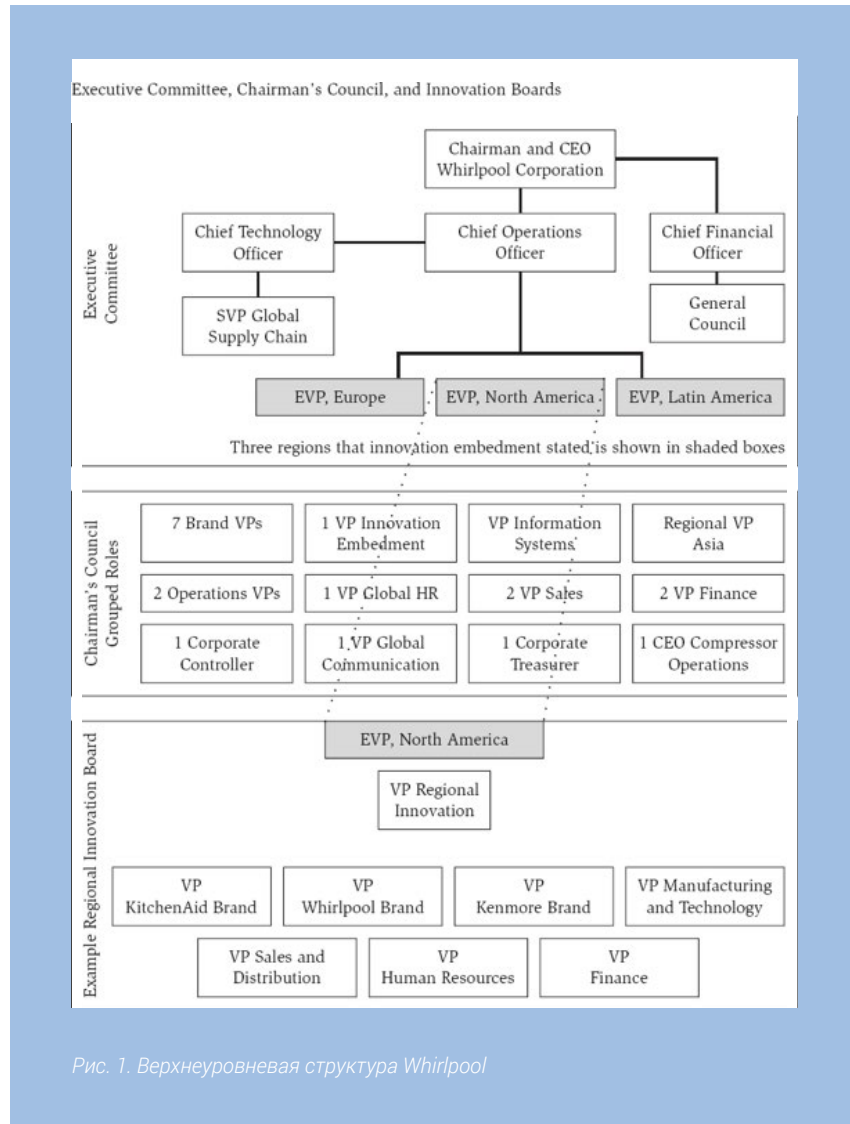


Рис. 1. Верхнеуровневая структура Whirlpool

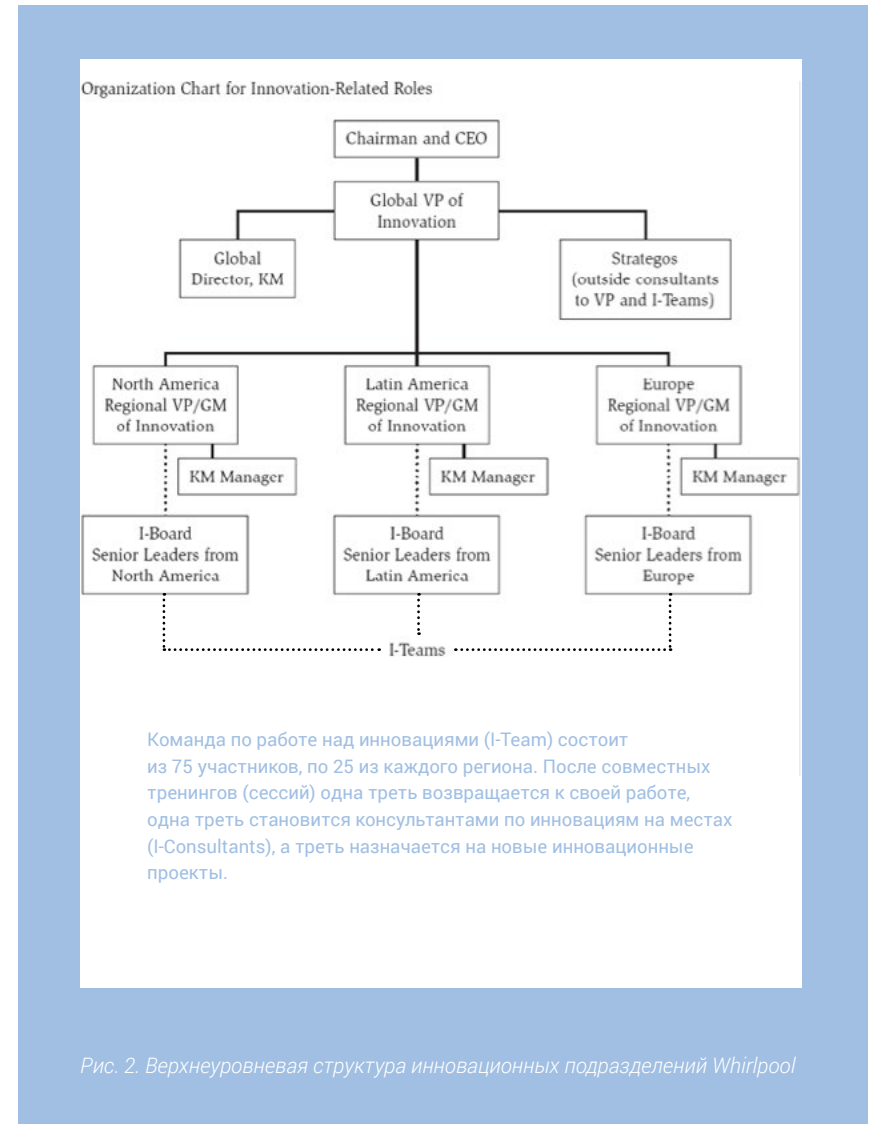


Рис. 2. Верхнеуровневая структура инновационных подразделений Whirlpool

2. Уплощенная иерархия с элементами плоской организации



Организационная структура 3M в основном иерархическая. Компания очень большая, такой масштаб требует от руководителей высшего звена быть сильными лидерами и жестко контролировать бизнес. Чтобы постоянно осуществлять такое управление и контроль, 3M необходимо поддерживать иерархическую структуру.

**3M – АМЕРИКАНСКАЯ
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ
ИННОВАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
КОМПАНИЯ.**

3M работает на различных рынках (здравоохранение, электроника и связь, транспорт). Поэтому компания также поддерживает организационную структуру департаментов в рамках более крупной корпоративной иерархической структуры. Эта организационная структура обеспечивает надлежащее управление различными видами деятельности 3M. Кроме того, величина департаментов позволяет каждому из них иметь свою уникальную структуру. Структура одного отдела может быть матричной, в то время как другой может быть более иерархическим. Матричная организационная структура используется в сфере исследований и разработок для поддержки инноваций 3M за счет вклада сотрудников.

3M уделяет большое внимание

инновационной деятельности, что обуславливает формирование гибких структур для осуществления инновационных проектов, создания и поддержки принципиально новых продуктов. В рамках повышения эффективности разработки новых продуктов в компании введена система поддержки и развития корпоративных лидеров, в которой они выступают наставниками и учителями для своих молодых коллег. Как правило, в этой компании, учитывая специфику ее истории инноваций, лидером-наставником является бывший лидер продукта. Лидер-наставник должен защитить своих молодых коллег от неоправданного вмешательства со стороны корпоративных руководителей и подготовить своих подопечных к самостоятельной деятельности.



Фундаментальным механизмом поддержки в 3М является команда нового венчурного предприятия, которая создается для выполнения конкретной задачи и обладает весьма специфическими характеристиками. Важнейшими из них являются следующие 3 характеристики:

- 1** участие в команде представителей разных профессий;
- 2** работа членов команды по графику полного рабочего дня и привлечение на неопределенный срок;
- 3** добровольное участие и взаимная поддержка членов команды.

Когда в 3М начинается формирование очередной команды нового венчурного предприятия, прежде всего в нее набирают специалистов на полный рабочий день, которые и представляют проектно-конструкторское подразделение, производственный отдел, а также отделы маркетинга, сбыта и, возможно, финансов. Специалисты, которые будут работать полный рабочий

день, включаются в состав команды независимо от того, понадобятся ли они в самом начале ее деятельности или нет. Компании известно заранее, что это практически неизбежно ведет к избыточности и дублированию, особенно на ранних стадиях, когда, скажем, специалисты, представляющие производственный отдел, используются лишь на треть своих возможностей. В 3М членов команды набирают, а не назначают. 3М стремится обеспечивать автономию и поддержку членам команды. Руководство компании настаивает, чтобы члены команды держались друг друга с самого начала реализации проекта и до полного его завершения.

Система поощрения поддерживает и команду в целом, и отдельного работника. Каждый работник продвигается по служебной лестнице в составе команды по мере завершения важных этапов реализуемого проекта. Добивается успехов группа — выигрывает и лидер (и наоборот).

Однако можно назвать ряд особен-

ностей связанных непосредственно с организационной структурой. Несмотря на наличие довольно типичной совокупности технических дисциплин, которая могла бы привести другие компании к функциональной или матричной структуре, 3М остается радикально децентрализованной компанией. В 3М насчитывается около 40 подразделений. Более того, компания охотно идет на создание новых подразделений: 10 лет тому назад в компании насчитывалось всего 25 подразделений.

3. Холократическая организация



Spotify является одним из лидеров среди гибких организаций. Структура данной организации называется также Pod-структурой. Первый шаг к построению такой структуры — определение функциональных составляющих компании, которые могут быть разделены на независимые рабочие единицы.

SPOTIFY – ИНТЕРНЕТ-СЕРВИС ПОТОВОГО АУДИО (СТРИМИНГОВЫЙ СЕРВИС), ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ЛЕГАЛЬНО И БЕСПЛАТНО ПРОСЛУШИВАТЬ МУЗЫКАЛЬНЫЕ КОМПОЗИЦИИ.

В Spotify данные единицы называются «племена» или «кланы» (Tribes), и в каждом «клане» может быть не более 100 человек. «Племенам» принадлежат функциональные части продукта, например, рекомендательная система, плеер на сайте, мобильные приложения, архитектура поведения пользователя (User flow), архитектура клиентской части сайта (Front end), архитектура ядра сайта (Back end). Важно, чтобы функциональные части были достаточно масштабными (чтобы решаемые задачи мотивировали сотрудников) и при этом довольно автономными. Данный вид рабочей единицы аналогичен отделу в иерархической структуре.

Внутри каждой единицы («клана») выделяются рабочие группы. Каждая рабочая группа формируется исходя из потребностей бизнеса

в области поддержки в определенной части продукта: набирается необходимое и достаточное количество сотрудников, чтобы успешно и независимо запускать и продвигать свою часть продукта. Основной юнит разработки в Spotify называется «бригада» или «отряд» (Squad).

«Отряд» обычно состоит из 10–15 человек: в него входят владелец продукта, продуктологи, программисты, дизайнеры, тестировщики, agile-коучи, маркетологи, специалисты баз данных и т. д. Команда формируется таким образом, чтобы независимо выполнять весь функционал запуска продукта, а точнее, спроектировать, разработать, протестировать, запустить, модифицировать и продвигать продукт. Главой «отряда» является владелец продукта (Product owner), в зависимости от проекта в этой



роли может выступать продуктолог или программист.

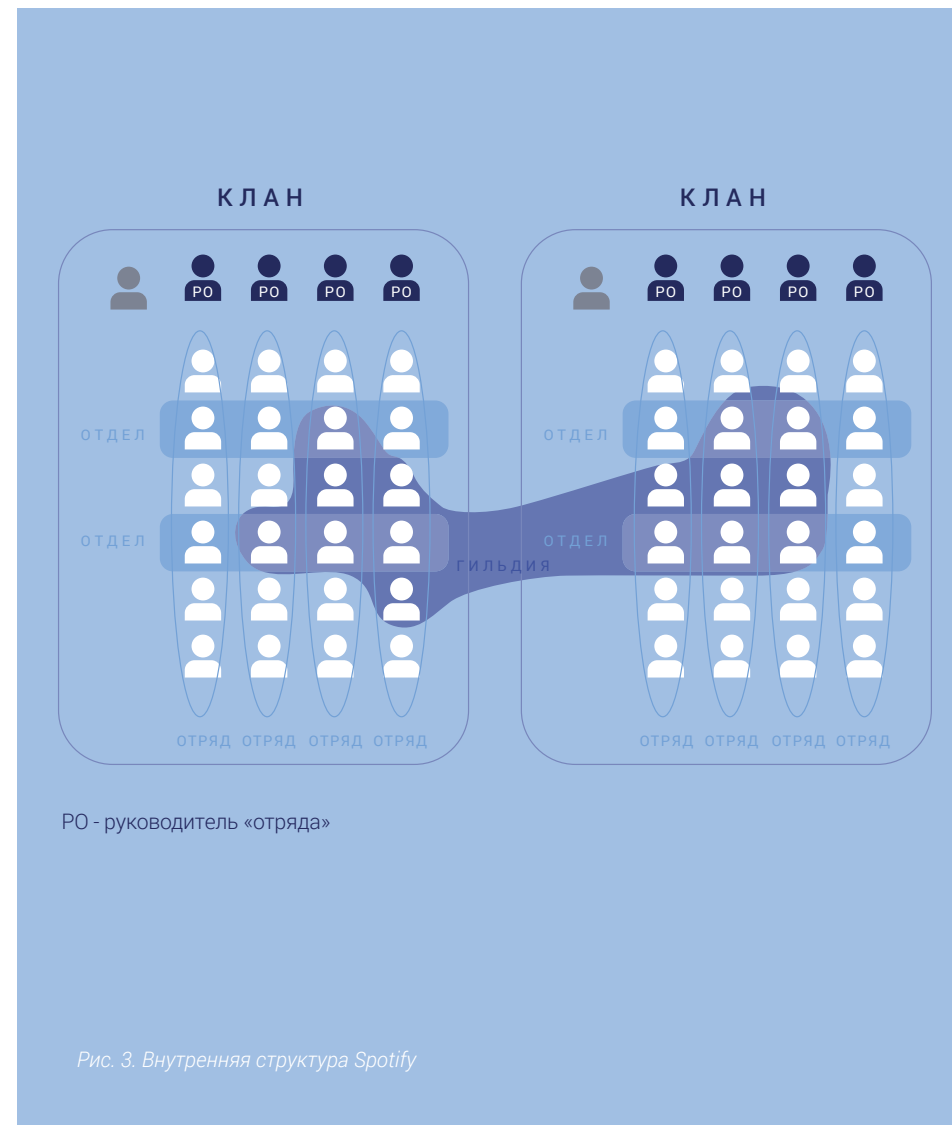
ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ В РАБОЧИХ ЕДИНИЦАХ:

- MVP (minimum viable product);
- Validated learning¹;
- Continuous delivery²;
- Scrum.

Рабочие единицы должны быть довольно автономны, но при этом необходимо выстраивать процессы для отслеживания эффективности каждой гильдии. Также в Spotify выделяются «гильдии». «Гильдия» представляет собой менее формальную и более обширную группу людей, выделенную по функциональному признаку. При этом в гильдию могут входить также сотрудники, которым данное функциональное

направление интересно или необходимо в рамках кроссфункционального взаимодействия. Например, «гильдия» тестировщиков состоит не только из широкого круга тестировщиков (включая и автоматизаторов, и специалистов по мануальному тестированию), но и из программистов, которые хотят лучше понимать процессы тестирования и вносить свой вклад в деятельность в этом направлении. В Spotify главы компании каждый месяц оценивают, насколько эффективно работает каждая «гильдия» и что мешает ее росту.

Основными параметрами оценки являются эффективность главы «отряда» и agile-коуча, степень важности проекта «отряда» для нужд компании, сроки релизов (частота



РО - руководитель «отряда»

Рис. 3. Внутренняя структура Spotify

1. «Подтвержденное обучение» — это фаза прогресса, описывающая знания, полученные путем опробования первоначальной идеи и последующей оценки ее потенциальными клиентами для проверки эффекта.

2. «Непрерывная поставка» — это подход к разработке программного обеспечения, при котором все изменения, включая новые функции, изменения конфигурации, исправления ошибок и эксперименты, поставляются пользователям максимально быстро и безопасно.



обновлений версий продукта), налаженность внутренних процессов в команде, миссия команды, ее соответствие миссии компании и уровень поддержки, оказываемой сверху (руководителями). Во время оценки эффективности работы команды особое внимание уделяется анализу эффективности взаимозависимости бригад.

Довольно часто при проектных работах «отряды» все равно зависимы друг от друга. В процессе ежемесячной оценки эффективности «гильдий» особое внимание уделяется анализу зависимостей «отряда» от других «отрядов», и, если наблюдается взаимозависимость, которая тормозит рост эффективности, «отряды» собирают вместе и решают вопрос разделения задач, чтобы устранить зависимости.

Не менее важным при оценке эффективности работы «отрядов» является поиск и устранение дублирования задач. При отсутствии коммуникации между «гильдиями» может сложиться ситуация, когда программист одной из них решает

задачу, которая уже решена в другой, что приводит к неэффективному распределению ресурсов. Именно поэтому необходимы кроссфункциональные группы, состоящие из однотипных специалистов, которые могут эффективно обмениваться опытом. Для этого в Spotify существуют «отделы» (Chapter). Отдел — группа сотрудников из разных команд внутри одной и той же дисциплины, области знания (например, тестировщики или верстальщики), которые регулярно встречаются, чтобы убедиться в использовании новейших трендов и технологий, обменяться знаниями и эффективно переиспользовать существующие решения. Они встречаются раз в 2–4 недели, чтобы обсудить все текущие проблемы и вопросы и поделиться опытом. Главная цель встреч — определить однотипные задачи и совместно найти решение либо образовать новую эффективную взаимозависимость между «гильдиями» с похожими задачами.

4. Плоская организация



Организационная структура W. L. Gore & Associates называется «решеткой» (lattice), в которой главные связи — это связи типа «человек—человек». В уставной документации компании заявлено, что операции протекают напрямую, каждый самостоятельно следит за своими обязательствами. Структура характеризуется отсутствием формального и предполагаемого авторитета — только естественное лидерство.

**W. L. GORE & ASSOCIATES, INC. —
АМЕРИКАНСКАЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ,
СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩАЯСЯ НА ПРОДУКТАХ,
ПОЛУЧЕННЫХ ИЗ ФТОРПОЛИМЕРОВ.**

Основными атрибутами структуры типа «решетка» являются следующие аспекты:

- нет фиксированных или назначенных полномочий;
- существуют наставники, а не боссы;
- естественное лидерство определяется приверженностью;
- коммуникации только типа «человек—человек» (person-to-person);
- цели ставятся теми, кто будет их выполнять;
- задачи и функции организованы через взаимные обязательства, ответственность и договоренности.

В данной структуре индивидуальный авторитет и доверие основаны на доказанном мастерстве или опыте трудовой деятельности и совокупном вкладе в общее дело. Нет должностей и категорий долж-

ностей, все сотрудники известны под одним и тем же названием «сотрудник» («associate»). У каждого сотрудника есть «спонсор», который призван помогать ему в профессиональном и карьерном росте.

Лидерство зарождается и развивается на основе знаний, навыков, опыта или способностей к конкретной деятельности, в которой участвует команда. Лидеры — это сотрудники, у которых появились единомышленники и последователи.

Каждый человек в «решетке» напрямую взаимодействует с любым другим человеком. Команды или группы формулируют свои собственные планы действий. Каждый сотрудник самостоятельно выполняет свои проекты или исполняет свои обязанности.



В данной структуре нет иерархии взаимодействия (см. рис. 4). Нет необходимости проходить через одного сотрудника, чтобы достичь другого. Сотрудники могут свободно обращаться к тому, кто, по их мнению, имеет ответ или решение по интересующему вопросу.

Структура компании обуславливает ряд особенностей корпоративной культуры и деятельности. Сотрудники должны четко осознавать цели организации и своего бизнеса, чтобы правильно понимать ценность своего вклада и правильно оценивать свои обязанности в рамках общих задач. В компании понимают, что в различных ситуациях требуются различные стили принятия решений, поэтому в сотрудниках культивируется широкий спектр лидерских компетенций.

Для эффективной деятельности сотрудники объединяются в небольшие команды. Небольшие команды облегчают прямое общение. Любой проект Gore содержит несколько небольших команд (бизнес-команды, функциональные команды и т. д.),

которые позволяют сотрудникам взаимодействовать и достигать общих целей. Объединение (сближение) нескольких проектов может способствовать взаимодействию между несвязанными командами.

Также в условиях функционирования структуры, где все элементы формально равны, необходимо выстроить грамотную систему вознаграждения. Для этого компания Gore использует систему ранжирования равных элементов. Партнеры оценивают друг друга два раза в год по степени участия и вкладу, внесенному в успех проекта, а функциональный комитет распределяет оплату согласно рейтингу. Этот метод был разработан, ради сохранения принципа справедливого вознаграждения.

В организации своей деятельности Gore выделяет в качестве основополагающих несколько принципов: справедливость (Fairness), свобода (Freedom), обязательства (Commitment), ватерлинии (Waterline). Под ватерлиниями в данном случае понимается

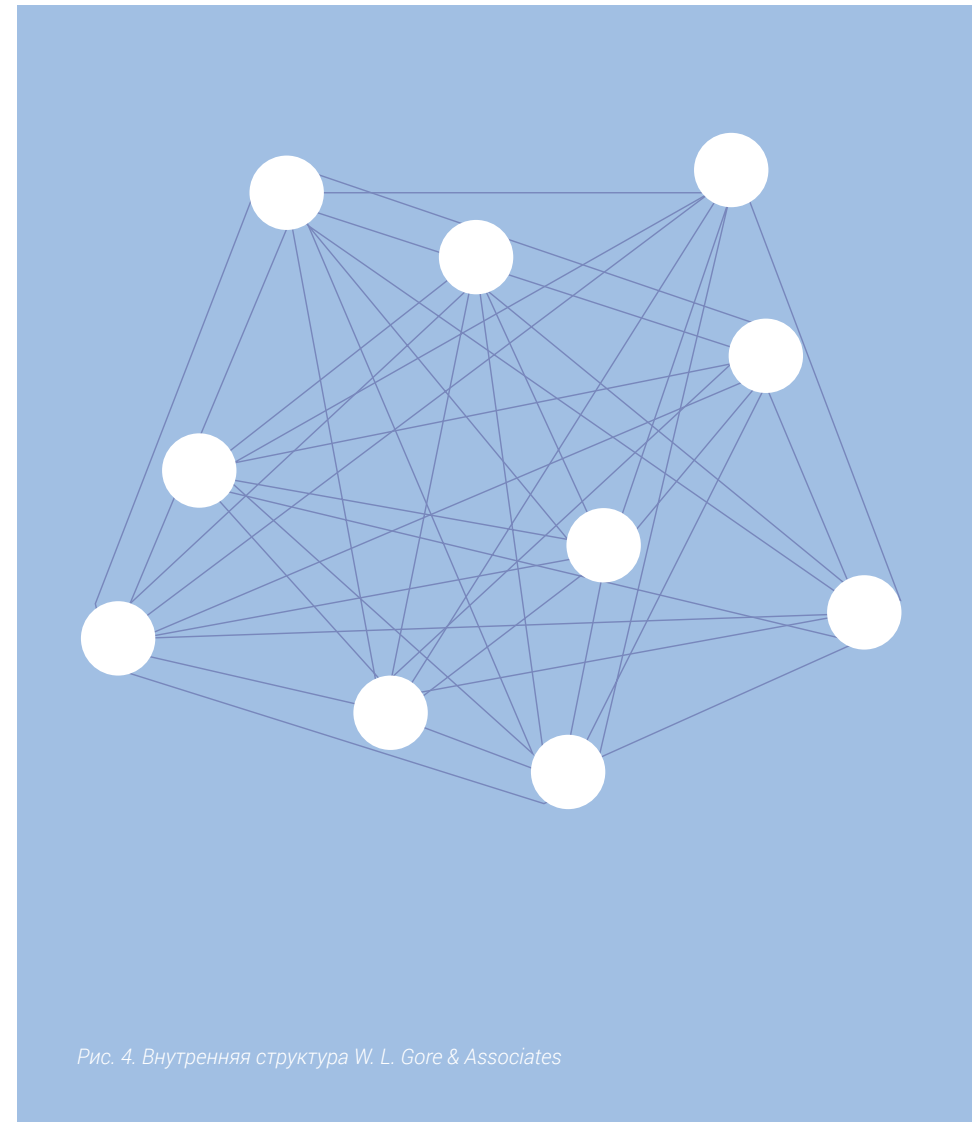


Рис. 4. Внутренняя структура W. L. Gore & Associates



концепция управления (в т. ч. риска-ми), при которой основной объем решений делегируется ровно до тех пор, пока эти решения не способны повлиять на жизнеспособность компании. В компании принято консультироваться с другими сотрудниками, прежде чем предпринимать действия, которые могут быть ниже ватерлинии и нанести серьезный ущерб предприятию.

В Gore можно выделить несколько основных ролей: лидеры, спонсоры и сотрудники.

Лидеры призваны обеспечивать и корректировать бизнес-цели, координировать деятельность команды для достижения ими целей. В компании существует несколько типов лидеров. Разные лидеры направляют сотрудников в разных видах деятельности. Выделяются линейные лидеры, бизнес-лидеры, функциональные лидеры, руководители рабочих групп, руководители подразделений и т. д. Наименование «лидер» должно быть заслужено приобретением последователей.

Лидеры в большей степени ориентируются на бизнес и занимаются групповой и командной работой.

Лидеры призваны выполнять следующие функции по отношению к сотрудникам:

- помощь в решении проблем;
- признание достижений в команде;
- поощрение;
- выявление проблем;
- помощь в разработке стратегии;
- объяснение определенных бизнес-практик;
- помощь в видении общей картины происходящего;
- трансляция ролевой модели поведения.

Спонсоры работают с сотрудниками лично, один на один, они сосредоточены на росте и развитии сотрудника. Спонсоры обязуются быть всегда в курсе деятельности, благополучия, прогресса, достижений, личных интересов и амбиций спонсируемого сотрудника. У каждого сотрудника есть по крайней мере один спонсор (но их может быть несколько).

Спонсоры призваны выполнять следующие функции по отношению к сотрудникам:

- поощрение;
- трансляция существующих принципов и практик компании;
- обратная связь об уровне производительности;
- помощь в обеспечении ресурсами;
- защита и поддержка сотрудника в дискуссиях о вознаграждении;
- руководство по планированию личного развития;
- трансляция ролевой модели поведения.

Спонсор и лидер не обязательно являются двумя разными сотрудниками, часто это две разные роли одного человека (в разное время его рабочей деятельности или же на разных этапах карьеры). Спонсорский потенциал может стать стартовой платформой для естественного лидерства.